الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعـــليم العـــالــي و البـــحث العلمـــــي

جامـــعة د. الطاهر مـــولاي سعـــــيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و عـــــلوم التســـــيير

ملتقى وطني حول موضوع:

" إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات "

مداخلة بعنوان:

" دور الجودة الشاملة في تعزيز مكانة المنظمة :علاقة الجودة الشاملة بأبعاد تنمية المنظمات "

مقدمة من طرف

الأستاذ / نجيمي عيسى

الأستاذ المساعد بقسم علوم التسيير

جامعة جيجل

ملخص المداخلة

تعد التطورات المتلاحقة و القفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، و التي أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و تركت بصماتها قسرا أو اختيارا على كثير من المجتمعات المختلفة و جعلت التغير للارتقاء أمرا ضروريا للبقاء و فرضت الاهتمام بالمواصفات و الشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية ، وفي إطار التنافس و التحدي من اجل البقاء احتلت الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين لتحسين نوعية الأشياء المقدمة بكافة مستوياتها و في جميع أبعادها و عناصرها، وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها طالما أن الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات و من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة ، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية و الخدمية و منها التعليمية لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة و بأسلوب نموذج و مثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استعمالها و تقليل المنازعات بين العاملين و يرضي المستفيدين و يدعم الابتكار و التجديد ، و المؤسسات الأكثر نجاحا في البيئة الجديدة هي التي تتميز بالإبداعية و التنوع و المهارة في مواردها البشرية و التي تتفهم آلية السوق و تلبي حاجات و رغبات الزبائن و توقعاتهم و التي تدار وفقا لمبادئ " إعادة هندسة نظم العمل و الجودة الشاملة " .

Résumé

Ce ne sera pas facile à la lumière de l'évolution et les développements qui sont connus pour le monde d'aujourd'hui, où nous vivons dans un monde de poursuite de la croissance et en augmentant les variables qui ont causés de nombreux changements dans les systèmes économiques et sociaux, culturels, et ont laissés leur marque forcé ou choix sur nombreuses communautés, et apportées que le changement est nécessaire à la survie, et ont imposés les conditions dans lesquelles l'accès au certificat de qualité international. Dans le contexte de la concurrence management de la qualité totale occupé une place centrale dans la pensée des économistes pour améliorer la qualité des choses fournis dans tous les niveaux et dans toutes ses dimensions et ses éléments.

TQM est devenu l'un des sujets importants à l’organisation qui cherche à élever leurs performances tant que le mouvement de la qualité totale tire son pouvoir de l'information et d'employer les talents des employés et des investissements sur les capacités intellectuelles de façon créative pour réaliser l'amélioration continue de l'organisation. Ainsi TQM est devenu une stratégie intégrée pour le développement d'entreprises productives et de service parce qu’il permet d’effectuer le travail correctement et de façon idéal pour éviter le gaspillage de ressources.

Les organisations les plus réussis dans le nouvel environnement sont caractérisés par la créativité, la diversité et compétences dans leurs ressources humaines et de comprendre les mécanismes du marché et répondre aux besoins et aux désirs des clients et leurs attentes, qui sont gérés selon les principes de « ré-ingénierie des systèmes de travail et la qualité globale ».

مقـــدمة:

في عالم المؤسسات و الأعمال التي تعيش في هذا الزمن، و الذي يحدث فيه التغيير المتسارع، هناك الكثير من الأفكار تولد و أخرى تموت، مؤسسات كبرى ذات سمعة كبيرة تجاوز عمرها السنين الطويلة تباع و تشترى و يتغير دورها و نشاطها. و هذا ما يجعل الإدارة في العالم النامي عامة، وعالمنا العربي خاصة تعاني مرحلة حرجة إذا لم تواكب و تطبق النظريات و الأساليب الإدارية المعاصرة لتلبية رغبات و اهتمامات المواطن العربي الذي أصبح يعرف ما يجري حوله من أساليب و طرق في تقديم الخدمات المختلفة، و من هنا أصبح من مصلحة المنظمات العربية بصفة عامة و المنظمات الجزائرية بصفة خاصة أن تعتمد مقاييس الجودة العالمية لأنها تعتبر من أهم المفاتيح المساعدة على الاندماج في الاقتصاد العالمي و ذلك بإعطاء الثقة لزبائنها من خلال قدرتها على تلبية حاجياتهم الحالية و المتوقعة ، و في إطار التنافس و التحدي من أجل البقاء، أمام المنظمات الجزائرية اليوم تحديين التحدي الأول هو مدى قدرتها على المحافظة على حصتها في السوق الوطني ، أما التحدي الثاني فهو كيفية اختراق الأسواق الأجنبية ، و لن يتم هذا إلا بتغيير واسع بهدف تطوير طرق الإدارة و التسيير في المؤسسات الجزائرية من خلال عدة وسائل أهمها الجودة الشاملة التي أصبحت إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها.
و بناءا على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في طرح السؤال التالي:

كيف تساهم الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات و التحديات الجديدة التي يعرفها العالم اليوم؟

و سنحاول الإجابة على هذا السؤال المحوري من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالجودة و ما هي مراحل تطورها؟
- ما هي مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أهم أبعاد تنمية أداء المؤسسات في ظل التطورات الحاصلة؟
- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- بلورة مفهوم الجودة الشاملة على أنه خيار استراتيجي أمام القائد الإداري لتحقيق القدرة التنافسية لمنظمته.
- تحديد العلاقة بين الجودة الشاملة و أبعاد تنمية أداء المؤسسات.
- إبراز أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات مهما كان نشاطها، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة.

أهمية البحث:

إن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، و لهذا يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، و هي فلسفة مشتركة ومترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعَّالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع .لقد ثبت أن الزبـــون الراضي لن يخبر أكثر من ثلاثة أشخاص عن سعادته بالخدمة ، في حين أن التجربة السلبية لزبون غير راضٍ تنقل إلى عشرين شخصاً في المتوسط.

وسوف نتناول في هذه الورقة البحثية المحاور التالية:

- تطور مفهوم الجودة
- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
- أبعاد تنمية المؤسسات
- تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز
- بعض التجارب في إدارة الجودة الشاملة.

I – تطور مفهوم الجودة:

تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

I-1- مفهوم الجودة:

تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها رجال الإدارة في هذا الموضوع، ولهذا من الصعب أن نجد تعريفا شاملا، ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التي سنعرضها فيما يلي:

-الجــودة هي: "الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك (المستخدم)". [(1)]

-وعرفت الجودة بأنها "مجموعة مميزات وخصائص وحدة معينة والتي تؤهلها لتلبية حاجات معلنة أو غير معلنة".[(2)]

-كما عرفها المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا بأنها " الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع".[(3)]

– وعرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO 9000-2000) الجودة بأنها: "درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا في المنتج لمتطلبات العميل" .[(4)]

وبالنظر إلى رواد الجودة فقد تم تعريف الجودة كما يلي :

-يعرف **جوزيف جوران**(Josef Juran) الجودة بأنها " مدى ملاءمة المنتج للاستخدام ". [5]

– أما **إدوارد ديمينغ**(Edward Deming) فيعرف الجودة بأنها "تخفيض مستمر للخسائر والتحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات".[6]

– ويعرف **فيليب كروسبي** (Philip Grosby) الجودة على أنها "الالتزام بالمتطلبات، وانعدام العيوب، وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى ".[7]

– وعرفها **أرماند فيجنباوم** (Armand feigenbaum) بأنها :"هدف متحرك نحو الأفضل، أي تحقيق أفضل الظروف لعميل معين".[8]

ويلاحظ من خلال استعراض هذه التعاريف المختلفة أنها جميعها قد اتفقت على مفهوم واحد للجودة، ولكن بتعبيرات مختلفة، كما أنها تضمنت أبعادا مختلفة تنصب في نفس المعنى وهو الوفاء باحتياجات العميل الحالية المتوقعة.[9]

وإزاء هذا التعدد في تعاريف الجودة قام **دافيد جارفين**(David Garvin) بحصر التعاريف المختلفة للجودة في خمسة مداخل كما يلي: [10]

– **مدخل المثالية:** أي أن الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال وبالتالي فالجودة لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

– **مدخل المنتج:** وفقا لهذا المدخل، فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديدها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى إحتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخواص المكونة له.

– **مدخل المستخدم :** حسب هذا المدخل، فالجودة هي ما يراه ويريده العميل في المنتج، ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضليات التي يراها هذا العميل.

وترتكز جودة المنتج من وجهة نظر العميل على ما يلي:

- منتج خالي من العيوب.
- مناسب للاستخدام.
- عمر استخدام أطول.
- الحفاظ على خصائصه طول فترة الاستخدام.
- سعر أقل.

– **مدخل التصنيع :** وفقا لهذا المدخل، فإن رجال الإنتاج يرون أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعة للمنتج أو الخدمة، وأن يتم إنتاجها بطريقة صحيحة من أول مرة، فنظرة الصانع إلى الجودة هي نظرة هندسية تصنيعية، ومن هنا فالجودة تعني:

- التطابق مع المواصفات.

- أن يتم صنع الأشياء بطريقة سليمة.

- **مدخل القيمة:** وتعتمد تعاريف الجودة وفقا لهذا المدخل على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معين بسعر مقبول.

ونستخلص من كل ما سبق، أن الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، وبما يتطابق مع حاجات وتفضيلات العميل ويلبي رغباته، بتكلفة معقولة وفي وقت محدد.

I-2- المدخل التقليدي للجودة:

يتضمن المدخل التقليدي للجودة ثلاث مراحل متتالية هي الفحص، ضبط الجودة وتأكيد (ضمان) الجودة .

1- الفحص: كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية، فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

وتركز عملية فحص المنتج فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، وعملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.[(11)]

2- ضبط الجودة: يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة.

وهنا تم التركيز على حاجات العميل وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغبه العميل، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب العميل.[(12)]

3- تأكيد الجودة: هو مجموعة من الأنشطة التنفيذية والمخططة داخل نظام ما والضرورية من أجل توفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة يُحقق متطلبات الجودة [(13)]، وبتعبير آخر يعني تأكيد الجودة التركيز على عدم حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكد من أن كل العمليات قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل العميل، والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وتم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة: الوقائية المرحلية والبعدية[(14)].

ومما هو جدير بالذكر أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة لها، وليست منفصلـــة عنها، فضبط الجودة يتضمـــن الفحـــص، وضمان الجـــودة يتضمـــن ضبـــط الجودة .

I-3- المدخل الحديث للجودة:

أدركت المؤسسات أن مدخل تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافيا، فهي بحاجة إلى مدخل جديد وفلسفة إدارية جديدة تحقق لها التميز في ظل بيئـــة تنافسية قوية، وهذا المدخل هو إدارة الجـــودة الشاملة.

و تعـــددت التعاريف التي تناولـــت مفاهيـــم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تصنيفهـــا إلى ثلاث مجموعات كما يلي: [15]

1- **المجموعة الأولى** : تركز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة. ويقسم مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى مفرداته الثلاثة: الإدارة، الجودة، الشاملة، نوضحها فيما يلي: [16]

- **الإدارة:** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجـــودة:** تعني الوفاء بمتطلبات العميل، بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي العميل، وتضم الجودة: جودة المنتج، جودة الخدمة، جودة المسؤولية الاجتماعية، جودة السعر وتاريخ التسليم، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملـــة:** تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل إبتداء من التعرف على احتياجات العميل وإنتهاء بتقييم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه وتضم:
  - كل المؤسسة.
  - كل العاملين.
  - في كل مجالات العمل.

2- **المجموعة الثانية:** ترتكز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث:

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين". [17]

وقد عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها "القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء، وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المؤسسة ". [18]

وفي تعريف أشمل تعرف الجودة بأنها " فلسفة ومجموعة من المبادئ الرشيدة التي تعد كأساس للتحسين المستمر للمؤسسة، وهي أيضا تطبيق لأساليب كمية وجهود شاملة للمؤسسة تسعى إلى تهيئة وخلق مناخ يقوم العاملون فيه بتحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي يفي بها منتج المؤسسة احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على التحسين المستمر ". [19]

3- **المجموعة الثالثة:** ترتكز على الأهداف والنتائج:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة الإدارة التي تبحث في الإتصال بجميع أعضاء المؤسسة لكي تحقق الجودة العالية والتحسين المستمر والتركيز على العملية والإهتمام بالعميل الداخلي والخارجي والذي يؤدي بالنتيجة إلى أفضل المخرجات، والتي تؤدي إلى رضا العملاء وتحقيق الأرباح للمؤسسة".[20]

وعرفت الجودة على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد العملاء عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".[21]

كما عرفت بأنها "ولاء مستمر للعميل، وانخفاض مستمر في التكاليف ومناخ يساعد على العمل الجماعي والتحسين المستمر".[22]

وانطلاقا مما سبق، فإن مفاهيم وفلسفة الجودة تطورت ، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة نواحي نشاط المنظمة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

II- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على المرتكزات التالية: [23]

- التركيز على المستهلك : يختلف مفهوم المستهلك بالنسبة لنظام الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة) مستهلكا أيضا يجب تلبية حاجاته ورغباته بالجودة نفسها التي تلبي حاجات ورغبات المستهلك الخارجي. وفقا لهذا المنظور يمكن القول أن كل من يتلقى خدمة أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك.

- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة : وذلك بتوفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وبالشكل الذي يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات. إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة، وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نموذجا لإدارة الأزمات بل تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل الجودة، ويجنب المنظمة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.

– التحسين المستمر: يهدف مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة مستوى الاستثمار البشري وعلى مستوى التنظيم.

– القرارات تبنى على الحقائق: أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتمادا على الخبرة أو على التخمين أو الحدس، ولكن صواب القرارات لا يتأتى إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

– نظام المعلومات والتغذية العكسية : يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية، باعتبار أن هذا المرتكز من شأنه أن يتيح للمرتكزات الستة سالفة الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة.

III– أبعاد تنمية أداء المؤسسات:

إن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد، سواء مادية، فنية، مالية،بشرية و تنظيمية، و إنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة من خلال الأبعاد التالية:

- **التغيير و التطوير:**

المنظمة، وبمختلف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملائمة بينها وبين التغيرات البيئية المؤثرة فيها، فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها. ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة.

ويعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي وغيرها. (25)

والتطوير التنظيمي يستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية، وذلك بمشاركة الموظفين بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه. (26)

- **تحفيز الابتكار و الإبداع في المنظمة :**

إن المنظمة المبدعة تتمتع بخصائص معينة تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تتعلق بـــ: التركيب، الثقافة، أصناف الموارد البشرية والتي يفترض في وكلاء التغيير أن يأخذوا بعين الاعتبار هذه الخصائص في منظماتهم لتحقيق عملية التغيير، وخلق مناخ إبداعي.

إن التغيير يشير إلى تغيير الأمور من وضعها الحالي إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية، فإن الإبداع أسلوب أكثر تخصصا في التغيير. فالإبداع عبارة عن فكرة جديدة يتم تطبيقها لإيجاد منتوج جديد أو لتحسين المنتوج الحالي، أو العملية أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

وبذلك فإن كل الإبداعات هي عبارة عن تغيير، ولكن ليس كل تغيير يتضمن بالضرورة أفكارا جديدة، أو يؤدي لإدخال تحسينات أساسية.

الإبداع في المنظمات يأخذ مدى ما بين تحسينات بسيطة للمنتوج إلى تحسينات جذرية فيه، و الإبداع لا يشمل المنتجات فقط بل يشمل أيضا التكنولوجيا، العمليات، و التركيبات الجديدة أو الأنظمة الإدارية، بالإضافة إلى الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بأعضاء المنظمة.

ومن مصادر الإبداع ما يلي:

- إن مدة الخدمة الطويلة في الإدارة ترتبط بالإبداع إذ تؤدي إلى معرفة كيفية إنجاز المهام والتوصل إلى النتائج المرغوب بها.

- يتم تغذية الإبداع حينما يكون هناك فائض في الموارد، حيث أن إمتلاك المنظمة لموارد كبيرة، يمكنها من شراء الإبداعات، كما تتحمل تكلفة تأسيس الإبداعات، وتتمكن من امتصاص الفشل.

و تتميز المنظمات المبدعة، بأنها تستخدم وبدرجة كبيرة اللجان وقوى العمل وفرق العمل التي تتألف من أعضاء الأقسام المختلفة، وتميل المنظمات المبدعة للتشابه في ثقافاتها إذ أنها تسمح بالتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، وتحتفل بالأخطاء، كما تشجع وبفاعلية تدريب وتطوير أعضائها لكي يكونوا على إطلاع وبشكل مستمر على أحدث المجريات، وتوفر فرصا عالية للأمن الوظيفي، مما يؤدي لعدم خوف العاملين من الطرد بسبب ارتكابهم الأخطاء، وتشجع الأفراد أن يكونوا أبطال تغيير وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فإن أبطال الفكرة يروجون الفكرة بحماس وفاعلية، ويبنون الدعم، ويتغلبون على المقاومة، ويسعون لضمان تنفيذ الإبداع.

- **التمكين:**

التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع، وتعد قيادة المنظمات المعاصرة من خلال التمكين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري و منها المنظمات التي تعمل في معترك ظاهرة العولمة، كما يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية و القادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. وأن توسع الإدارة في تحقيق مزيدا من حرية المرؤوسين باتخاذ القرارات بأسلوب التمكين يسمح بتطوير سرعة اتخاذ القرار، وتعد هذه السرعة من متطلبات إدارة المنافسة ضمن البيئة الحركية، لاسيما و أن توجيهات الإدارة المعاصرة تركز على توسيع نطاق الإشراف للمديرين و تخفيض مستوى تعقيد المنظمات، و عموما يأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الإستراتيجية التي تعزز الثقة بالعاملين و تعمق

مهاراتهم و قدراتهم و رعاية اختياراتهم و إبداعاتهم سبيلا لنجاح التمكين الذي يعتبر حق طبيعي لجميع العاملين الذين يظهرون القدرة و الكفاية في المساهمة الفاعلة لتطوير العمل التنظيمي. (27)

- **خلق المنظمة المتعلمة:**

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت طاقة مستمرة للتغيير والتكيف، وكما أن الأفراد يتعلمون، كذلك هو الحال في المنظمات، حيث أن جميع المنظمات تتعلم برغبتها أو عدم رغبتها، بسبب أن التعلم أصبح اليوم مطلبا أساسيا للمنظمات للمحافظة على بقائها. أغلب المنظمات منشغلة بما يطلق عليه التعلم من الدرجة الأولى، فحينما تكشف الأخطاء، فإن عملية التصحيح تعتمد على الروتين السابق للعمليات الحالية.

أما المنظمات المتعلمة من الدرجة الثانية فحينما يكتشف الخطأ فإنه يتم تصحيحه بطرق تتضمن تعديل أغراض المنظمة وسياساتها وروتينية المعايير أي أن التعلم من الدرجة الثانية يتحدى الافتراضات القوية والمعايير داخل المنظمة، فإنه يوفر فرصا لحلول مختلفة جذريا للمشاكل وقفزات قوية في التحسين، أي أن التعلم يتضمن التغيير. (28)

فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يتخلى فيها الأفراد العاملون عن طريقة تفكيرهم السابقة، ويتعلمون الانفتاح على بعضهم بعضا، يفهمون كيف تعمل منظمتهم يضعون خطة أو رؤيا يتفق عليها الجميع، ويعملون جميعا من أجل تحقيقها والمنظمة المتعلمة تتميز بالالتزام بالجودة الشاملة للتحسين المستمر، أيضا بثقافة محددة تقيم المخاطرة والانفتاح والنمو، وتبحث عن فتح الحدود من خلال كسر العوائق التي تظهر من خلال المستويات الهرمية والأقسام، وتدعم أهمية عدم الاتفاق، والثقة البناءة وأشكال أخرى للصراع الوظيفي.

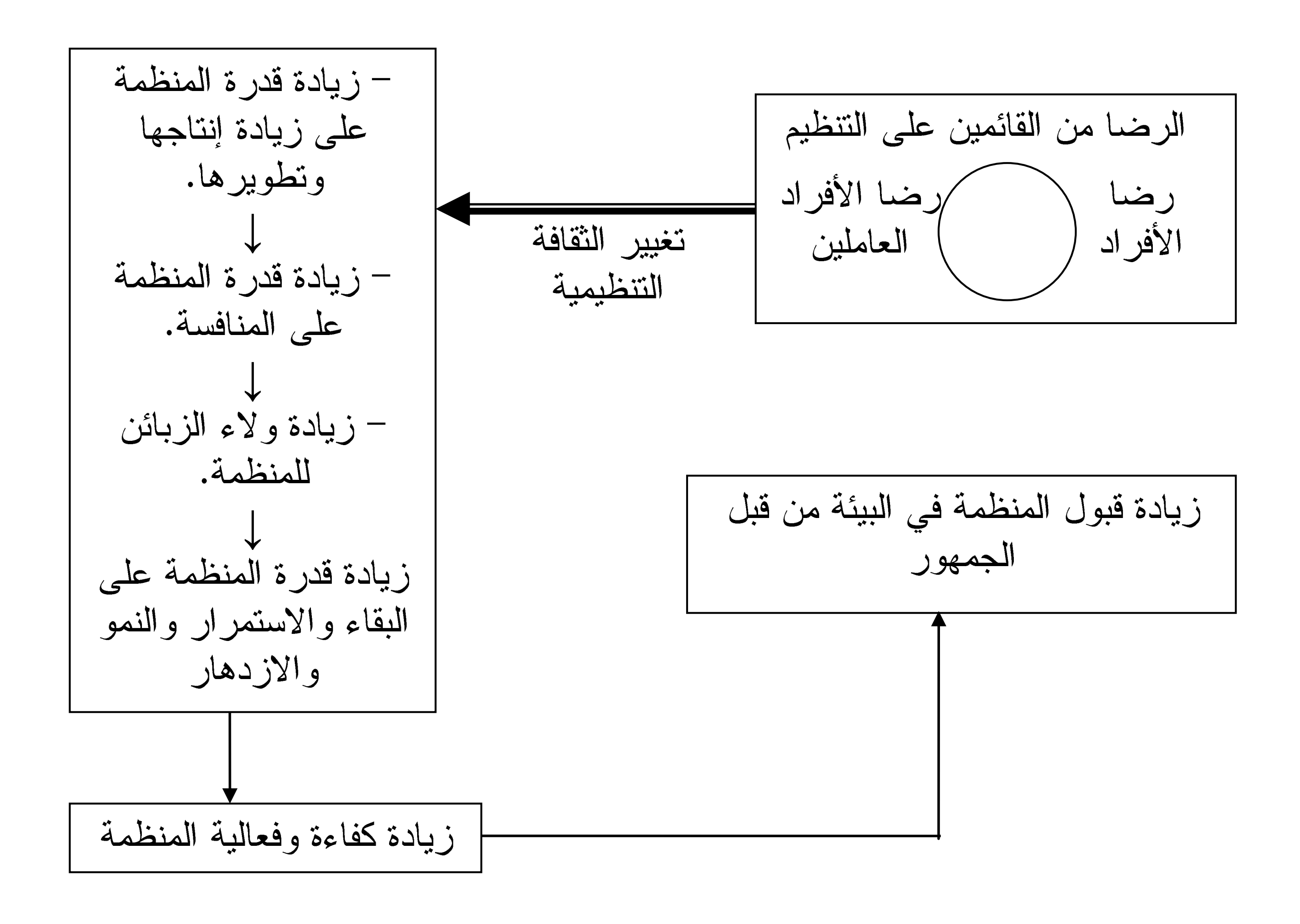
و مما سبق نلاحظ أن مختلف الأبعاد المذكورة تعتبر من الأ ساليب الأكثر تخصصا في التغيير و الذي يعتبر جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار.

IV- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول اتجاهات تشمل المالكين، الزبائن، الموردين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافر عليها من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات والأرباح، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين. لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة مدخل من مداخل الأداء المتميز عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصرا

من عناصر التغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة، والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها [24] [48] (ص 45). والشكل رقم (24) يوضح دور إدارة الجودة الشاملة في الأداء المتميز من منطلق التغيير التنظيمي.

الشكل رقم (01): دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي



المصدر: الصيرفي محمد ، " التطوير التنظيمي "، دار الفكر الجامعي، دون طبعة، الإسكندرية،2006، ص253.

V - بعض التجارب في إدارة الجودة الشاملة:

هناك الكثير من التجارب فيما يخص هذا المجال، و لكن نكتفي فقط باستعراض تجربة الجزائر.

- **تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة الإيزو 9000 :**

أصبحت فكرة إنشاء هيئة وطنية للتصديق وفق معايير و مواصفات سلسلة الإيزو 9000 ضرورة ملحة لضمان منافسة المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية و الدولية و تبذل حاليا مجهودات مكثفة ما بين الوزارات المعنية بتوجيه من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة لإنشاء هذا الجهاز و ذلك بالتعاون مع كل المتعاملين الاقتصاديين ، و ينتظر أن تتم مشاركة بعض الهيئات الأوربية في هذا المشروع و يبقى الحصول على قرار اعترافها بالجهاز ضروريا لإنجاح وتفعيل المشروع .

مما سبق يمكن التطرق إلى واقع التقييس في الجزائر من خلال النقاط التالية : [29]

أولا : سياسة التقييس

تتمثل المساعي المبذولة من طرف السلطات العمومية منذ انطلاق برنامج التقييس في الجزائر فيما يلي :

1- **إنشاء المعهد الوطني للتقييس (IANOR) :**

أنشأ هذا المعهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-68 عام 1998 ، و يمثل هذا المعهد النظام الجزائري للتقييس الذي يسمح للمتعاملين كالمؤسسات و الإدارات بالمساعدة في تدعيم التنمية الوطنية و تطوير الاقتصاد ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المدنية و الاستقلال المالي ، و بهذا حل المعهد الوطني للتقييس محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية (INAP) في أنشطته المتعلقة بالتقييس و الأنشطة ذات العلاقة به ، و يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس و بهذه الصفة يكلف بما يلي :

- إعداد المواصفات الجزائرية و توزيعها .
- جمع و تنسيق جميع الأشغال في التقييس التي تم إنجازها في الهياكل الموجودة لهذا الغرض .
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية و طابع الجودة و منح تراخيص استعمال هذه العلامات و الطوابع مع رقابة استعمالها في إطار التشريع المعمول به .
- ترقية الأشغال و الأبحاث و التجارب في الجزائر أو في الخارج و تهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات و ضمان تطبيقها .
- إعداد و حفظ و وضع في متناول الجمهور كل الوثائق و المعلومات المتصلة بالتقييس .
- التكوين و التحسيس في مجالات التقييس .
- تطبيق الاتفاقات و المعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها .
- المشاركة في أشغال المنظمات الدولية و الجهوية للتقييس .

2- برنامج التقييس :

أهم ما تضمنه هذا البرنامج في الجزائر ما يلي :

أ- التكوين : و من أهم ما تم في هذا الإطار ما يلي :

- تكوين 94 مدقق داخلي ضمن مشروع الأمم المتحدة للتطوير PNUP و هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 2003 .

- تكوين 18 شخص في إدارة و تأكيد الجودة في المخابر بهدف الاعتماد وفق معيار الإيزو (ISO CET 17025) ضمن مشروع التعاون الجزائري الألماني عام 2004.

- عقد ندوة حول إدارة الجودة للتصدير بحضور 30 شخص .

- تكوين مدقق داخلي (مشروع جزائري فرنسي منفذ من طرف هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية) في أكتوبر2004 .

- تكوين أشخاص في مجالات مختلفة في إطار مشروع Euromed-Qualité .

ب- التحسيس و الاتصال : و تمثلت المساعي المبذولة في هذا الإطار فيما يلي :

- عقد ثلاث ندوات جهوية (وهران ، عنابة ، غرداية) سنة 2002 بهدف إقراض ألف مسير مؤسسة

- تخصيص أيام دراسية سنوية حول التقييس و الملكية الصناعية .

- إنشاء مؤسسة مهامها التحسيس و الإعلام بأهمية التقييس و المطابقة و الاعتماد في مجالات الزراعة الغذائية ، الصحة ، الفلاحة ، و قد عقدت هذه المؤسسة عشر ندوات للتحسيس و الإعلام إلى غاية 2004 .

ج- الجائزة الجزائرية للجودة : بهدف إرساء و تكثيف المساعي نحو الجودة أنشأت وزارة الصناعة الجائزة الجزائرية للجودة و هي جائزة مفتوحة لكل القطاعات العمومية و الخاصة لمكافأة النتائج المثالية التي تم التوصل إليها في كل نشاطات المؤسسة من خلال اعتماد الجودة ، و قد أنشأت هذه الجائزة بقرار تنفيذي رقم 02-05 يوم 22 شوال 1422 الموافق للسادس من جانفي 2002 ويتمثل نظام المسابقة للحصول على هذه الجائزة حسب قرار 20 محرم 1423 الموافق لــ 03 أفريل 2002 فيما لي (انظر الملحق رقم 04):

- الترشيح يقيم عن طريق معايير ناتجة عن مقاييس الجودة المعروفة في أكبر الجوائز العالمية للجودة .

- يشارك في المنافسة للحصول على هذه الجائزة المؤسسات المؤهلة التي شرعت في مسعى الجودة .

- تمنح هذه الجائزة سنويا يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس الموافق لــ 19 ديسمبر من كل سنة .

3- برنامج المساعدة على التأهيل للإيزو 9000 و 14000 :

لتأهيل المؤسسات بادرت السلطات العمومية بترقية اعتماد واستعمال المعايير المعتمدة إلى جانب التمويل المالي للمؤسسات التي تريد الحصول على نظام الجودة (الإيزو 9000 إصدار 2000) و الإيزو 14000 المتعلق بجودة البيئة على أن تقوم المؤسسات بعدة أنشطة عن طريق وزارة الصناعة و هي :

- وضع لجنة لمتابعة التأهيل بقرار وزاري رقم 08 المؤرخ في 07 أوت 2001 .

- توفير دفتر ملاحظات لانتقاء المؤسسات و المعيار الوحيد في ذلك أن تكون المؤسسة التي طلبت التأهيل مؤسسة لإنتاج السلع و الخدمات و تطلب التأهيل من مكتب تختاره حسب القائمة التي وضعتها الوزارة .

- اتفاقية التمويل و التي تتضمن :

  - 50 % من تكلفة العقد تتحملها وزارة الصناعة على شرط أن لا تتعدى تكلفته ثلاث ملايين دينار .
  - 50 % من تكلفة التأهيل تتحملها الوزارة حسب نفس الاتفاقية .

ثانيا : إصدار قانون متعلق بالتقييس :

القانون المتعلق بالتقييس في الجزائر حرر يوم 05 جمادى الأول الموافق لـــ 21 يونيو 2004 ومن بين ما تضمنه (انظر الملحق رقم 05) :

1- الأحكام الخاصة و التعاريف : و من بين ما نص عليه :

أ- التقييس : هو النشاط الخاص المتعلق بوضع أحكام ذات استعمال موحد و متكرر في مواجهة مشاكل حقيقية و محتملة يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين .

ب- المواصفة : هي وثيقة غير إلزامية توافق عليها هيئة تقييس معترف بها تقدم من أجل استلام القواعد و الإشارات أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجال التغليف و السمات المميزة لمنتوج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة .

ج- إجراء تقييم المطابقة : كل الإجراءات المستخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر لتحديد مدى احترام الشروط ذات الصلة باللوائح الفنية أو المواصفات .

د- الإشهاد على المطابقة : العملية التي يعترف بها بواسطة شهادة المطابقة و/ أو علامة للمطابقة بأن منتج ما يطابق المواصفات أو اللوائح الفنية كما هي محددة في هذا القانون .

هـــ - الهيئة الوطنية للتقييس : هي هيئة تقييس مؤهلة بأن تصبح عضوا وطنيا لدى المنظمات الدولية و الجهوية المماثلة و المعهد الوطني للتقييس هو الهيئة الوطنية للتقييس .

2- أهدف التقييس : حسب المادة الثالثة يهدف التقييس بالخصوص إلى ما يلي :

- تحسين جودة السلع و الخدمات و نقل التكنولوجيا .
- التخفيف من العوائق التقنية للتجارة و عدم التمييز.
- إشراك الأطراف المعنية في التقييس و احترام مبدأ الشفافية .
- تجنب التداخل و الازدواجية في أعمال التقييس .
- التشجيع على الاعتراف المتبادل باللوائح الفنية و المواصفات و إجراءات التقييم .
- اقتصاد حماية البيئة .
- تحقيق الأهداف المشروعة .

3- المواصفات :

تحدد المواصفات الوطنية من قبل الهيئة الوطنية للتقييس تصدر هذه الأخيرة كل ستة أشهر برنامج عملها الذي يبين المواصفات الوطنية الجاري إعدادها و المواصفات المصادق عليها في الفترة السابقة و في هذا الإطار يمكن تقسيم المواصفات القياسية في الجزائر حسب شكلها إلى ما يلي :

أ- المواصفات القياسية للمؤسسة (NE) : و هي مواصفات تحددها المؤسسة في حد ذاتها و التي تضعها للاسترشاد بها في عملية الشراء أو الانتاج أو البيع ، والمؤسسة تهدف من وراء هذه المواصفات إلى تنشيط

و تنظيم الطرق و العمليات المتعلقة بجميع أوجه نشاطها بحيث لا تتعارض هذه المواصفات القياسية للمؤسسة مع المواصفات القياسية الوطنية الجزائرية .

ب- المواصفات القياسية الوطنية الجزائرية (NA) : هي مواصفات تقوم بإصدارها هيئة مختصة بشؤون القياس في الدولة مثلا كقرض مواصفات على الأدوية المنتجة و المستوردة ، والهيئة الوحيدة المخول لها إصدار و توحيد المواصفات القياسية في الجزائر هي المعهد الجزائري للتقييس "IANOR "

ثالثا : المؤسسات المؤهلة إلى غاية جوان 2007

كان عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو في أوت 2006 قد بلغ 265 مؤسسة أغلبها مؤسسات صناعية ، و في تصريح للمدير الفرعي المكلف بالتقييس و ترقية الجودة بالمعهد الجزائري للتقييس أعلن بأن حوالي 300 مؤسسة وطنية حصلت على شهادة المطابقة منها 11 مؤسسة منحت لها شهادة المطابقة الإيزو 14001 التي تخص نظام إدارة البيئة ، أما باقي المؤسسات فحصلت على شهادة المطابقة الإيزو 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة و ذلك إلى غاية 26 جوان 2007

وفي نفس الإطار كشف ذات المسؤول بأن وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار بصدد دراسة منح شهادة المطابقة الإيزو 22000 الخاصة بسلامة الغذاء لخمس مؤسسات وطنية تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و بالرغم من المساعدات المالية التي تقدمها الوزارة يبقى عدد المؤسسات الحاصلة على شهادات المطابقة لا يتجاوز 10 % من العدد الإجمالي للمؤسسات الوطنية و أرجع سبب عدم انتشار أنظمة المطابقة في أوساط المؤسسات الوطنية إلى غياب الثقافة المرتبطة بمعايير النوعية و الجودة بالنسبة للمؤسسات الوطنية التي تبقى منتجاتها على مستوى الأسواق الوطنية فقط .

الخاتمة و التوصيات:

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة نواحي نشاط المنظمة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويشير W. Edwards Deming إلى أن الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كليا كل فرد بالمنظمة من أصغر موظف وحتى مجلس الإدارة بعمل الإبداعات والابتكارات اللازمة لتحسين الجودة، وهذا يتضمن القياس الحريص للجودة من خلال إجراءات إحصائية مقدمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها، وهذا يتطلب على وجه الأخص التغيير والتطوير المستمر بطرق ينتج عنها جودة أفضل.

وفي الأخير يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية لتمكين المؤسسة الجزائرية من مواكبة متطلبات التوجه نحو عولمة الاقتصاد والانفتاح على الأسواق الخارجية:

- ضرورة بناء نموذج إداري مؤهل للمنافسة و قادر على تجاوز حدود الحاضر و معيقاته، و ساعيا إلى إحداث التغيير و بلوغ الوضع المناسب للمستقبل.

- إن تصوُّر الجودة الشاملة على أنها برنامج يعتبر جهداً إضافياً لإدخال التحسينات، فإن هذا البرنامج يكون بالتأكيد محكوماً عليه بالفشل ، والسبب بسيط جداً وهو: أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً بل هي فلسفة مشتركة .
- من الضروري أن يُنظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكِّل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة وتساعد في تفسير سبب وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك.

قائمة المراجع:

1 – فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 217.

2- Daniel Duret, Mourice Pillet, **qualité en production**, éditions d'organisation, Paris, 1998, p: 19.

3 – توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص: 13.

4- Saddiki Abdellah, **management de la qualité**, office des publications universitaires, Alger, 2003, p : 23.

5 – محمد بن علي الغامدي، **مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود**

www.Saaid.net/aldawah/151.htm، 2010/10/12، 11:45.

6 – فاتن أحمد أبو بكر، موضى بنت محمد الزومان، **معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض** ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007، ص: 17.

7- Bertrand Louapre, **La qualité s'il vous plaît** !, les éditions d'organisation, Paris, 1992, p : 23.

8 – جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة** ، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص: 62.

9 – علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 125.

10 – جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، 2002، ص: 282، 283.

11 – محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 25.

12 – محمد الصيرفي، **الجودة الشاملة: TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو** ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص: 20.

13- Aziz Nhir, **B.A.B.A de la qualité total,** http:/www.emi.ac.ma/étudiants/emij/n5/p38.htm, 28/10/2010, 15 :40.

14 – مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 46.

15 – بوحنية قوي، "تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة: تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM)"، **مجلة الحقيقة**، العدد السادس، جامعة أدرار، ماي، 2005، ص ص: 63–65.

16 – مهدي السمرائي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 27.

17 – محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 39.

18 – صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير** ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 19.

19 – بوحنية قوي، **مرجع سبق ذكره،** ص: 63، 64.

20 – غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 527.

21 – مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 18.

22 – بوحنية قوي، **مرجع سبق ذكره،** ص: 64.

23 – قاسمي كمال، "**إدارة التغيير– المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديث _للتغيير–**"، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 34، صيف 2007، ص ص 5،6.

24 – موسى اللوزي ، "التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة–"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2003، ص 45.

25 – ثابت عبد الرحمان إدريس، "**المدخل الحديث في الإدارة العامة**"، الدار الجامعية، دون طبعة، تانيس سابقا، 2003، ص 347.

26 – جاري ديسلر، " **إدارة الموارد البشرية** "، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض،2003، ص 302.

27 – محمد الطعامنة، طارق شريف يونس، **الإبداع مقوماته ومعوقاته** : المنظمة العربية للتنمية الإدارية (التحديات المعاصرة للإدارة العربية "القيادة الإبداعية")، القاهرة ، 2006، ص89.

28 – راوية حسن، " **السلوك في المنظمات** "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية،1999، ص 71.

29 – أم كلثوم بوزيان ،**دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة VITA JUS**–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، 2008/2007، ص 104–108.